

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/323390866>

# Innovación como eje transversal en los negocios internacionales

Chapter · February 2018

---

CITATIONS

0

READS

32

4 authors, including:



[Luis Fernando Landazury-Villalba](#)

Universidad Simón Bolívar (Colombia)

2 PUBLICATIONS 0 CITATIONS

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Diseño de un modelo de innovación organizacional, análisis de caso en una empresa asociada a la industria de aceites y grasas [View project](#)

# *Innovación como eje transversal en los negocios internacionales<sup>1</sup>*

Luis Landazury Villalba<sup>2</sup>, Jorge Lechuga Cardozo<sup>3</sup>,  
Franklin Ferrer Manotas<sup>4</sup>, Ronald Prieto Pulido<sup>5</sup>

*Universidad Simón Bolívar, Colombia*

## Resumen

El presente trabajo es producto de una investigación, cuyo objetivo es establecer una reflexión teórica-conceptual acerca de la innovación en los modelos de negocio, con la finalidad de explorar la relevancia del concepto en la gestión de los negocios internacionales. La metodología utilizada se sitúa dentro de un enfoque cualitativo, con diseño no experimental transversal, de tipo exploratoria, se utilizó como fuente de investigación la revisión documental, a través de la revisión de documentos.

---

1 Proyecto de investigación: Diseño de un modelo de innovación organizacional, análisis de caso en una empresa asociada a la industria de aceites y grasas. Tesis de maestría. Universidad Simón Bolívar.

2 Magíster en Administración de Empresas e Innovación. Coordinador de Extensión y Proyección social de la Facultad de Administración y Negocios. Universidad Simón Bolívar. llandazury@unisimonbolivar.edu.co

3 Magíster en Administración de Organizaciones, docente Universidad Simón Bolívar, Facultad de Administración y Negocios, jlechuga2@unisimonbolivar.edu.co

4 Magíster en Administración de Empresas e Innovación. Profesor de la Universidad Minuto de Dios. fraferrer@hotmail.com

5 Posdoctor en Gerencia de las Organizaciones (URBE-Venezuela). Doctor en Ciencias Gerenciales (URBE- Venezuela). Magíster en Gerencia Empresarial (URBE, Venezuela). Economista (LUZ, Venezuela). Profesor-Investigador, editor de la Revista Desarrollo Gerencial y Decano de la Facultad de Administración y Negocios de la Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia Investigador adscrito al **Grupo: Innovación y Desarrollo Empresarial (GIDE)** Email: rprieto1@unisimonbolivar.edu.co; ronaldprieto1@hotmail.com

Los resultados de dicho estudio indican que la innovación está implícita en los momentos donde las organizaciones internacionales asumen y optan por reinventarse, ya que ha representado gran interés para el desarrollo de los negocios y de las naciones de todo el mundo, la innovación al interior de los negocios facilita el proceso de reinvención y cambio que permitan la mayor generación de valor mediante la dinámica de componentes y formas que constituyen su core business. Se concluye que, para hacerle frente a la globalización, la apertura comercial y los diferentes tratados firmados por Colombia, las empresas con orientación internacional deben poseer una alta capacidad de innovación que les permita adaptarse a los cambios turbulentos en los entornos internacionales, para su inserción exitosa en los mercados globales.

**Palabras Clave:** Gestión de organizaciones, innovación, modelos de negocio, negocios internacionales.

### **Abstract**

The present work is the product of an investigation, whose objective is to establish a theoretical-conceptual reflection about innovation in business models, in order to explore the relevance of the concept in the management of international business. The methodology used is located within a qualitative approach, with a non descriptive experimental design, the documentary review was used as a research source, through the review of documents. The results of this study indicate that innovation is implicit in the moments when international organizations assume and choose to reinvent themselves, since it has represented great interest for the development of businesses and nations around the world, innovation within The business facilitates the process of reinvencion and change that allows the greater generation

of value through the dynamics of components and forms that constitute its core business. It is concluded that, in order to face globalization, trade liberalization and the different treaties signed by Colombia, companies with an international orientation must possess a high capacity for innovation that allows them to adapt to the turbulent changes in the international environments, for their insertion Successful in global markets.

**Key words:** Organizational management, innovation, business models, international business.

## **Introducción**

**E**n el contexto mundial, el fenómeno de la globalización ha generado a nivel microeconómico un constante cambio, evolución y reestructuración de las estrategias utilizadas por las empresas (Stiglitz, 2002). De igual forma, teorías referentes al desarrollo endógeno han abierto camino a nuevas metodologías y formas organizacionales cuyo factor motriz se ubica en la investigación, desarrollo e innovación (Amar y Díaz Granados, 2006). De acuerdo con lo expresado anteriormente, Prieto, Emonet, García y González (2015), dichos cambios, a nivel empresarial, se hacen necesarias en el mundo adaptativo donde las organizaciones se encuentran sometidas a demandas diferentes, motivo por el cual las mismas deben modificarse, adecuarse para poder responder, permanecer y mejorar en el mercado, todo ello, orientado hacia un desarrollo organizacional eficaz.

El mercado colombiano no se escapa de esta dinámica y cada día se torna más exigente, generando expectativas muy altas de parte de los clientes, pero el sistema gubernamental de la nación poco ha invertido para potencializar y generar al interior

de las organizaciones, sistemas de gestión de la investigación, desarrollo e innovación que permitan fomentar, la creación y desarrollo de nuevos o mejores productos, procesos y modelos de negocio, que satisfagan y se adapten a las nuevas necesidades del mercado (Montoya, A; Montoya, I. y Castellanos, 2010).

En este rango de ideas, Montoya, Montoya y Castellanos (2010) manifiestan que la mayoría de las empresas colombianas desconocen los métodos para mejorar los procesos, servicios y agregar valor a los productos, por tanto, su área de operación está siempre inscrita en la geografía nacional, desaprovechando en muchos casos sus verdadero potencial, recursos y capacidades competitivas. Este rezago en el ascenso de la innovación hacia un lugar privilegiado dentro de la organización, también puede ser visto a nivel nacional, pues aún hoy sigue en construcción una cultura de la innovación dado que la relación entre los agentes que componen el sistema de innovación, a saber: Universidad-Empresa-Estado, sigue siendo precaria (Mendoza, 2000). A pesar que, de acuerdo a Amar, Angulo, Ortega y Quintero (2006) existe un conglomerado de metodologías y teorías que orientan la integración de estos elementos, tales como: el triángulo de Sábato (Sábato y Botana, 1968), modelo de cuatro entornos (Fernández de Lucio y Conesa, 1996) y el modelo de triple hélice (Leydesdorff y Etzkowitz, 2000), entre otros, principios que sustentan el esfuerzo de la comunidad científica por establecer un marco de referencia para la interrelación de los agentes en el desarrollo científico y tecnológico de los territorios y las organizaciones.

Hoy en día, las organizaciones internacionales también deben poder adaptarse con rapidez y efectividad para sobrevivir ante panoramas basados en la incertidumbre y el caos, la velocidad y complejidad del cambio en el entorno, a menudo

ponen a prueba las capacidades de los sistemas empresariales a mantener estructuras organizacionales flexibles que permitan adecuarse de manera rápida a los cambios del entorno (Peña, Soria y Velázquez, 2012).

Uno de los aspectos relevantes que permiten a las organizaciones internacionales ser competitivos en mercados tan turbulentos tal como lo señala Porter (2009) es la innovación y una de sus manifestaciones en las empresas es la innovación organizacional, la cual lleva inmerso un proceso de transformación interna sobre toda la cultura empresarial para impulsar el crecimiento de una industria capaz de competir con mayor oportunidad y herramientas tanto en el escenario nacional como internacional; razones por las cuales se sustenta la relevancia del desarrollo de la investigación.

En concreto, luego que una empresa implementa el modelo gerencial acorde a sus características que le genere ventajas competitivas se convierte en referente para otras empresas, generando un cúmulo de lecciones aprendidas que despierta, bien sea dentro de su mismo sector o en uno diferente, el interés por construir modelos propios de gestión basados en la innovación, para obtener de esta manera los beneficios que se logran al consolidar un entorno que impulsa simultáneamente la innovación dentro de la compañía y en el sector productivo que se encuentren, originado clústeres altamente innovadores y robustos.

Se hace relevante estudiar los modelos organizacionales innovadores como una estrategia capaz de generar ventaja competitiva, teniendo en cuenta que este tipo de modelos lleva implícito un cambio en la forma de pensar de las personas en la organización, lo cual propicia y estimula una cultura

organizacional altamente participativa en todas las áreas de la empresa y durante todas las etapas de los proyectos que se desarrollan. Esto permite entrever que sólo por este mecanismo, el conocimiento concentrado en el talento humano, pueda liberarse y direccionarse para lograr una mayor ventaja y eficiencia en las organizaciones.

A través del presente capítulo, se exploran dos principales vertientes desde una perspectiva conceptual, en primer lugar, los modelos de negocio se analiza la forma estructural de las organizaciones internacionales y la modalidad de creación y circulación del valor, así como los elementos que participan en esta actividad, este enfoque permite contemplar la segunda vertiente, la innovación como una estrategia integradora y generadora de cambio, ubicado en la instancia de un elemento transversal que aporta a la diferenciación de la organización, en la misma medida se analizan modelos puntuales que diversos referentes han desarrollado al respecto de este concepto. De esta forma se contrastan las diferentes teorías y mediante la óptica crítica se generan las discusiones finales y las conclusiones que demarcan la relación entre la creación del modelo de negocio en las organizaciones internacionales y la integración de la innovación como respuesta a la diferenciación en el contexto global.

## **Metodología**

### **Método**

El enfoque investigativo de este trabajo es cualitativo dado que las fuentes de recolección de los datos es la revisión documental. (Taylor & Bogdan, 1986), quienes consideran que la metodología cuantitativa es la que nace a partir de los datos

descriptivos, es decir, las palabras (habladas o escritas) y la conducta observable.

El tipo de investigación establecido es el exploratorio, puesto que pretende es establecer una reflexión teórica-conceptual acerca de la innovación en los modelos de negocio. Por último, la investigación presenta un diseño no experimental transversal

### **Instrumentos**

Para la construcción del marco teórico-conceptual de la innovación como eje transversal en los negocios se acude a la revisión documental de fuentes primarias y secundarias de carácter legal y científico. Asimismo, se consultaron un total de 50 referencias bibliográficas utilizándose como instrumento las ideas, argumentos y proyectos que fueron interpretados desde una perspectiva analítica y crítica.

### **Procedimiento**

En relación a la comprensión del problema de la investigación se recopilan fuentes secundarias de documentos académicos.

En el marco de referencia se definen los conceptos básicos relativos a los modelos de innovación. Asimismo, se analizan los conceptos básicos y su aplicación en los negocios internacionales. Una vez recopilada y analizada la información se construye el documento objeto de este trabajo. Por último, se realizan las recomendaciones y conclusiones conforme a los objetivos trazados.



## Resultados

### Modelos de Gestión y Negocios

De acuerdo con Álvarez (2009) el modelo de gestión es una referencia o guía de administración de una empresa. Sobre este modelo, se basan las acciones que se toman ante una situación determinada para alcanzar los objetivos de la empresa. En este sentido, el modelo de gestión, engloba el componente de gobernancia tanto de las políticas como de los activos que se expone en el modelo de negocio.

Así mismo, Tejada (2003) manifiesta que son indisolubles los vínculos entre la gestión del talento y la gestión del conocimiento, porque por medio de dicha unión se gestan cuatro características gerenciales, que se erigen como patrones básicos que un sistema gerencial debe desarrollar para que el proceso de administración sea exitoso. Menciona el reconocimiento de sí mismo y a partir de esto constituirse en autotransformador del cambio. Esto es un parámetro muy importante, sobre todo en empresas que han reconocido a la innovación como el soporte de su ventaja competitiva, porque muchas veces el miedo a cometer errores inhibe la implementación de nuevas ideas.

Lo anterior pone de manifiesto que, no es suficiente con el hecho que una determinada organización o división dentro de la organización tenga los recursos financieros y técnicos que requiere un ambiente para la innovación. Sino que de manera fundamental debe existir un talento humano que se auto reconoce como transformador del cambio. Otro componente, ahora del lado de la organización, manifiesta que se debe también procurar por un animar a las personas a ser creativas y perder el temor de cometer errores. Por medio de capacitaciones y desarrollo de

talleres grupales. En todo esto los incentivos juegan un papel muy importante puesto que al final del proceso creativo el talento se dará cuenta que es capaz de implementar nuevas ideas.

Tejada (2003) como segundo patrón, menciona el reconocimiento del otro, y a partir de esto, el constituirse en facilitador del cambio del otro. Adicionalmente, sugiere como tercer patrón al reconocimiento del entorno o contexto y el constituirse en agente de su transformación, finalmente, establece que el desarrollo de competencias de alta calidad y actualidad.

En este sentido, Tejada (2003) reconoce que el gerente debe construir los procesos de cambio a partir del desarrollo de estrategias que permitan dilucidar las fortalezas y las debilidades, tanto propias como de sus colaboradores; de igual modo direcciona las transformaciones a través de: liderazgo, cultura, tecnología, sistemas de medición y política de recursos humanos que actúan como facilitadores del flujo del conocimiento (Revilla, 1999).

Entre los modelos de gestión basados en el conocimiento, es importante resaltar que dicho principio debe procurarle a la organización, la adquisición de patrones de acción, y fortalecer los comportamientos adquiridos; así como crear y almacenar conocimiento para su uso que permita la generación de valor y ventajas competitivas a la empresa. Lo anterior, hace pensar la necesidad de integrar los modelos de gestión de conocimiento a la política del recurso humano de toda organización que desarrolle procesos paralelos de formación, instrucción, acompañamiento, re-direccionamiento y seguimiento a la capacidad de generar conocimiento a la empresa como factor diferenciador en el mercado (Revilla, 1999).

Pese a la amplia utilización del concepto modelo de negocio, no existe una definición genérica y aceptada que englobe lo que realmente significa, además no es sólo lo que pobremente citan algunos autores referente a la manera en la que opera la compañía (Casadesus-Masanell y Ricart, 2007).

Amit y Zott (2001) mencionan que “un modelo de negocio describe el contenido, la estructura y gobernancia de las transacciones diseñadas para crear valor a través de la explotación de las oportunidades de negocios”. En esta definición la transacción se refiere a los bienes o información que está siendo intercambiada, tanto como los recursos y capacidades requeridas para ellos. La estructura de la transacción se refiere a las partes que participan, sus redes y la manera en la que eligen operar. Finalmente, la gobernancia, hace referencia a la manera en que fluye la información, los recursos y los bienes que son controlados por las partes, el marco institucional y los incentivos que tienen los participantes.

Como se puede apreciar, esta definición toma apuntes de diferentes teorías que por sí solas no explican, en consideración de los autores de lo que realmente significa un modelo de negocio. Dicha definición, toma nota de las teorías de los mercados virtuales y del emprendimiento que desde el punto de vista de Schumpeter (1989) implica análisis de cadenas de valor, punto de vista de los recursos, capacidades dinámicas, teoría de los costos de transacción y redes estratégicas.

Teniendo en cuenta los aportes de Drucker (2007), Amit y Zott (2001), Magretta (2002), Casadesus-Masanell y Ricart (2007), quienes definen al modelo de negocio como el conjunto de elecciones que realiza la empresa y sus consecuencias, las elecciones pueden ser del orden la de la política de funcionamiento,

activos físicos en los que invierte y las estructuras de gobierno o modelo de gestión que utiliza para implantar las políticas y gobernar los activos, este sistema de .elecciones configuran la forma de operación de la empresa.

Un componente importante de los modelos de negocio son las decisiones específicas realizadas por la gerencia sobre cómo debe operar la organización. Por ejemplo, las decisiones sobre las prácticas de compensación, contratos de cumplimiento, ubicación de las instalaciones, es decir, la manera en la que la compañía operará en el tiempo.

Sin embargo, las decisiones por sí solas no constituyen un modelo de negocio. Las decisiones deben estar integradas a los procesos de creación de valor y de captura de valor. Y por tanto, también debe estar integrado a las decisiones el conjunto de consecuencias que conlleva tomar ciertas decisiones. Así, por ejemplo, decisiones sobre las políticas de precios tienen implicaciones sobre el volumen de venta y esto a su vez afecta la escala economías y el poder de negociación de la compañía (Casadesus-Masanell y Ricart, 2007).

Las políticas hacen referencia a las acciones adoptadas por la compañía que tienen que ver con todos los aspectos de la operación. Por ejemplo, una política podrá ser la ubicación de la planta en un área rural, brindar a los trabajadores incentivos monetarios. Los activos físicos tienen en cuenta todos los recursos como las instalaciones de manufactura o infraestructura de comunicación entre las oficinas, la gobernancia, se refiere a la estructura de arreglos contractuales que otorgan derechos sobre las políticas y activos.

Dicho norte o estrategia para atraer a los consumidores de la propuesta de valor, lleva implícita la idea de innovación. Pues, una empresa que no integra el concepto de innovación dentro de su estrategia o modelo de negocio, cederá con el tiempo su cuota de mercado al momento de competir con empresas que valoran y ejercitan su actividad de innovación de manera constante.

Por otra parte, Álvarez (2009) propone que un modelo de negocio “es una planificación que realiza la empresa de sus ingresos y beneficios futuros, que establece el norte a seguir para atraer a los clientes, definir ofertas de productos e implementar estrategias para tener éxito en el mercado” (p. 15).

De igual forma, Casadesus-Masanell y Ricart, (2007) plantean que la innovación es un factor que en los modelos de negocio se está convirtiendo en una de las fuerzas principales que direccionan los esfuerzos de renovar la estrategia de los negocios alrededor del mundo.

En este punto, en el que se concibe al modelo de negocio como estrategia ante la innovación, es bueno resaltar los aportes que realizaron Freeman (1975) y Formichella (2005) (tabla 1).

Tabla 1.

*Modelo de negocio como estrategia ante la innovación*

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN
<b>Estrategia innovadora ofensiva</b>	Es aquella que pretende conseguir el liderazgo técnico y de mercado posesionándose primero frente a sus competidoras, llevando la delantera en la introducción de nuevos productos o procesos, estas empresas se caracterizan por su intensiva gestión de investigación.

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN
<b>Estrategia innovadora defensiva</b>	La diferencia con la estrategia ofensiva está en la naturaleza y en el ritmo de las innovaciones. El innovador defensivo no tiene como objetivo ser el primero, pero tampoco quiere quedarse atrás del cambio.
<b>Estrategia imitativa</b>	La firma imitativa no tiene como objetivo pasar a las demás, ni siquiera mantenerse en el juego. Se conforma con marchar atrás de las líderes. Su estrategia dependiente, este tipo de firmas no intenta iniciar o incluso imitar cambios técnicos en su producto.
<b>Estrategia tradicional</b>	La firma tradicional se diferencia de la dependiente en que su producto cambia poco o no cambia nada. El producto de la firma dependiente puede cambiar muchísimo pero siempre en respuesta a una iniciativa y una especificación desde afuera.
<b>Estrategia oportunista o de nicho</b>	Existe siempre que un empresario detecte alguna oportunidad en un mercado rápidamente cambiante, que le permite encontrar un nicho importante y ofrecer un servicio o producto que los consumidores necesitan, pero que nadie más pensó en suministrarlo.

**Nota.** Adaptado de Formichella (2005)

Vale la pena resaltar el hecho que la innovación constituye un importante elemento dentro del quehacer de las organizaciones, dado que se ubica como una fuente de generación de valor en el contexto de empresas (Hamel, 2006). En la práctica de los negocios este factor suele confundirse con la invención y la generación de nuevos productos, si bien este paradigma está relacionado, la innovación verdadera visiona más allá del simple hecho de diseñar nuevos productos, las propias empresas se ven inmersas en el contexto de crear formas distintas de hacer negocios para

ser competitivas, fundamentándose en competencias distintivas como: el servicio al cliente, la calidad, los cuadros de mando y la misma innovación entre otras, este es un principio que ha formado parte del pensamiento administrativo (Melamed, 2015). En este orden de ideas, el ejercicio de la innovación, en este caso del modelo de negocio, aludiendo este concepto, Johnson, Christensen y Kagermann (2008) manifiestan que un modelo de negocio es la modalidad bajo la cual una empresa se esfuerza por la creación, desarrollo y distribución de valor, esta idea es complementada por Osterwalder y Pigneur (2013) quienes resaltan la ferviente necesidad de las empresas de generar ingresos para ser rentables y sostenibles ofreciendo valor a su segmento de clientes, este valor se manifiesta en rentabilidad para la arquitectura de la firma, una red de beneficios para sus grupos de interés en el entorno y capital relacional para sus clientes finales.

El ambiente de los negocios exige a las organizaciones internacionales independientemente de su actividad económica, formular objetivos y desarrollar estrategias que propicien ser sostenibles en el corto, mediano y largo plazo, dadas las cambiantes condiciones del entorno esta actividad representa un reto, no obstante, la principal idea de las organizaciones internacionales se orienta a la relación con el ambiente y a la generación de valor con sus grupos de interés (Zott y Amit, 2005), en este sentido, es importante enunciar que la metodología por la cual una organización genera valor es lo conocido como modelo de negocio, Osterwalder (citado en Márquez, 2010) propone una definición referente a los modelos de negocio y afirma que:

Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o

varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles (p. 31).

Analizando el referente de Osterwalder (2007) en contraste con la afirmación de Johnson, Christensen y Kagermann (2008) quienes manifiestan que un modelo de negocio es la interrelación de diferentes elementos que articulados crean y desarrollan valor; el común denominador entre estas definiciones se orienta a la interacción de diferentes componentes de las organizaciones internacionales en torno a sus grupos de interés y a la generación de valor. Cabe destacar que desarrollar un modelo de negocio según Dorf y Blank (2012), no únicamente implica la formación de un *startup*<sup>6</sup>, realmente la exploración de una fórmula generadora de valor, requiere de lineamientos, estrategias, competencias y herramientas diferenciadoras que faciliten la optimización del modelo, minimizando el riesgo y fortaleciendo las oportunidades de éxito.

Es entonces importante tener en cuenta qué elementos forman parte del modelo de negocio, no obstante los modelos de negocio también pueden concebirse como la abstracción de la realidad a una idea que retrata la radiografía de funcionamiento actual de la actividad, es donde se asume la óptica global de los modelos de negocio que generalmente transitan por una serie de procesos de declaración, análisis, ejecución, control y compensación, es por ello que los modelos de negocio deben alinearse a la dirección estratégica de las organizaciones,

---

6 Un startup es la versión más pequeña de una gran compañía (Dorf, 2015).



buscando la perfecta sinergia entre el desarrollo competitivo y la generación de valor (Jofré, 2002).

La arquitectura de un modelo de negocio exitoso de acuerdo a Johnson, Christensen y Kagermann (2008) debe someterse a un continuo proceso de reinención dadas las contingentes condiciones del entorno, pero generalmente un modelo de negocio articula cuatro elementos principales: la propuesta de valor, la fórmula de beneficios, las actividades clave y los recursos clave, cabe agregar que de acuerdo a Márquez (2010) en el diseño de los modelos de negocio, la innovación debe ser eje transversal implícito que impacte sobre los demás elementos, de esta forma se genera el componente diferenciador que potencializa el éxito del modelo; así como contemplar una red de intercambio de factores que se potencien a través del cambio y permitan el debido posicionamiento en las escalas del mercado (Turner y DeVaughn, 2008).

Esta serie de elementos clave representan la base para la generación de metodologías más concretas en términos de diseño de modelos de negocio, Osterwalder y Pigneur (2013) son pioneros en una metodología muy empleada en la formulación de planes de negocio denominada *Canvas*, esta interesante herramienta consiste en la organización simple y sistemática de los elementos (*actividades, recursos y aliados clave, propuesta de valor, medios de distribución, segmentos de mercado, relaciones con el cliente, costos y fuentes de ingreso*), que giran en torno a la generación de valor (López, 2014). La metodología del *Canvas*, se sustenta en la idea de integrar elementos categorizados en cinco pilares: lienzo (despliegue de elementos del modelo de negocio), patrones (relación entre factores), diseño (enfoque y orientación del negocio), estrategias (plan de acción, respuestas y contingencias)

y procesos (programación de actividades) que conforman la estructura del modelo de negocio (Osterwalder y Pigneur, 2013).

Analizando los diferentes referentes a los elementos que integran un modelo de negocio, no se difiere en el término de la caracterización en torno a los recursos incidentes en el valor que se genera y canaliza en las organizaciones, es donde surge el proceso de diseño de un modelo de negocio, que se oriente a una visualización, evaluación, planeación, comunicación e implementación del modelo en los diferentes niveles de la organización, agregando como un halo transversal a la innovación, elemento que fortifica la capacidad creativa, de cambio y la distinción de la abstracción del modelo de negocio (Márquez, 2010).

Estas definiciones no ubican en su marco de referencia a la innovación, no obstante Jofré (2002) manifiesta que este componente es de gran relevancia y que su existencia en las organizaciones internacionales debe ser implícita en las operaciones diarias, así mismo, Márquez (2010) sustenta esta idea afirmando que la innovación es una idea transversal en las diferentes dependencias de la estructura organizacional; ahora, existen de igual forma una serie de postulados que soportan la arquitectura de un modelo de negocio, Johnson, Christensen y Kagermann (2008) manifiestan que existen cuatro principales componentes de un modelo de negocio exitoso:

- *Propuesta de valor ofrecida al cliente*, en primera instancia un modelo de negocio exitoso conoce y delimita el segmento del mercado al que apunta, posterior a este proceso de caracterización, es donde se fragua la oferta de producto revestida de las competencias distintivas de la organización, que hacen de garante de

la competencia con diferenciación de los competidores directos e indirectos.

- *Fórmula de beneficios*, los modelos de negocio de éxito no desconocen que la meta de las empresas es generar dinero (Goldratt y Cox, 2010), por ello también deben estructurarse las dimensiones que crean y generan renta para la empresa, como lo son los volúmenes de venta, los ingresos, costos, erogaciones y la capitalización (Stettenius, Doyle y Colley, 2009), esta serie de aspectos financieros siempre deben apuntar a la creación de beneficios para la empresa.
- *Recursos clave*, las organizaciones internacionales son en esencia un conjunto de recursos que integrados coadyuvan al logro de una serie de objetivos en el tiempo, es por ello importante identificar y fortificar aquellas personas, tecnología, información o medios que faciliten el desarrollo del negocio.
- *Actividades clave*, al igual que los recursos, las políticas, reglamentos, normas, procedimientos y actividades que contribuyan en mejor manera al desarrollo del negocio son los lineamientos clave en la estructura de éxito del modelo de negocio.

Cabe destacar que Johnson, Christensen y Kagermann (2008), también manifiestan que los modelos de negocio se ajustan a las condiciones del entorno, por ello deben siempre estar ondeando en un círculo continuo de mejoramiento, es entonces en este proceso de reinención donde se evidencia el componente innovador, que fortalece la capacidad diferenciadora del negocio en el mercado.

## **Gestión de la Innovación**

En las primeras décadas del siglo XX, Schumpeter (2010) introduce por primera vez el término innovación como eje del desarrollo del capitalismo y del mejoramiento de la distribución global del ingreso y la producción. Posteriormente han sido muchos los autores que han interpretado el concepto de innovación según las necesidades económicas reinantes de la época debido a su constante evolución y complejidad.

Entre los autores que se destacan por haber conceptualizado acerca de las teorías tecnológicas y de innovación están: Zaltman, Duncan y Holbeck (1973), Gee (1981), Freeman (1975), Foster (1987) y Porter (1991) en la década de los noventa y principios del siglo XXI. Además, cabe destacar el aporte significativo que ha dado la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico ([OCDE], 2005) a la evolución y el manejo de los conceptos relacionados con ciencia, tecnología e innovación.

En este sentido, la importancia del paradigma tecnológico ha conllevado a la aparición de disciplinas teóricas y prácticas que permitan encauzar de manera eficiente dicho desarrollo, de tal manera que la apropiación de la tecnología a las organizaciones internacionales incorpore inteligencia a los negocios, soportando la toma de decisiones (Azoumana, 2013). Unas de las prácticas en las organizaciones internacionales ha sido la gestión de la tecnología y la gestión de la innovación, esta metodología aparece como necesidad de los sistemas organizativos de poder liderar sus procesos tecnológicos en aras de una mayor competitividad (Mendoza, 2000).

Los planteamientos de Wilmot y Carlson (2006) y Porter (2001) afirman que la innovación es entendida como el proceso

consciente de transformación de ideas para la creación de valor, este proceso inicia en la concepción común de los individuos encargados de la dirección estratégica de la empresa u organización interesada en mantener e incrementar su participación en un mercado específico.

Para Mendoza (2005) las organizaciones internacionales están inmersas en una fuerte competencia en los mercados que ha conllevado a que éstas realicen grandes esfuerzos para la generación de valor, la reducción de los costos y el encadenamiento con sus grupos de interés que permitan crear ventajas competitivas. De allí que las compañías se esmeren por crear nuevas formas de desarrollo empresarial.

Precisamente, el reto más importante del proceso de innovación es que la comunidad en su totalidad, comprenda la importancia de mirar más allá del éxito relativo que tienen el producto o servicio a lo largo del tiempo y se conciba en su lugar un modelo dinámico de cambio que vaya de acuerdo con las nuevas expectativas y exigencias de los consumidores.

No obstante, el resto de los eslabones de la cadena de innovación no son menos difíciles, pues todavía están pendientes definiciones y procedimientos concretos para la medición, gestión y evaluación por medio de indicadores, la actividad innovadora dentro de la organización.

El proceso creativo de generar ideas y transformarlas posteriormente en prototipos, productos comercializables y finalmente constitución de empresas ha tenido a lo largo de los años una interpretación así (Mendoza, 2000). Inicialmente, Schumpeter (1989) concibe la actividad de innovar como la realización de nuevas combinaciones (recombinaciones de

elementos materiales y cognitivos que anteriormente existían). Son los autores Wilmot y Carlson (2006) quienes complementan la idea anterior abriendo paso no sólo a la mera combinación sino a la implementación de ideas que generan valor para el consumidor y crecimiento económico para las empresas.

De acuerdo con la OCDE (2005) establece que la innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. Una empresa innovadora, en cuanto a producto/proceso, es una empresa que ha introducido un nuevo producto o proceso, o lo ha mejorado significativamente, durante el período en estudio.

Así mismo, la OCDE (2005) también define en su manual de Oslo cuatro tipos de innovación según su naturaleza: innovación de productos, innovación de procesos, innovación organizativa e innovación en mercadotecnia (tabla 2).

Tabla 2.

*Tipos de innovación*

TIPO	CONCEPTO
<b>Innovación de producto</b>	Su mayor diferencia radica en la novedad de presentación, morfología o composición.
<b>Innovación de proceso</b>	Es la adopción de métodos de producción tecnológicamente nuevos o sensiblemente mejorados.

TIPO	CONCEPTO
<b>Innovación organizativa</b>	Se refiere a la puesta en práctica de nuevos métodos de organización.
<b>Innovación en mercadotecnia</b>	Implican la puesta en marcha de nuevos métodos de comercialización.

**Nota.** Ortiz (2014)

Hay que señalar tal como lo plantea Ortiz (2014) “que entre la innovación de producto y la innovación de procesos existe más que diferencias es más sinergia entre ellas y en su conjunto se le conoce como innovación tecnológica” (p. 80).

Según Porter (1990) en una sola oración resume todo lo anterior, y abre paso a lo que actualmente se entiende como la definición de la innovación, y esta es “innovar es crear valor nuevo y significativo para el mercado”. Porter (citado en Del Campo, 2009) va más allá al asegurar que “las empresas más exitosas han llegado a serlo por su capacidad para innovar en la creación de valor para sus consumidores”; y anota en su cita de manera concreta que “la única ventaja competitiva sostenible es la innovación permanente” (p. 24).

La creación de valor, como se ha podido notar, es un concepto general que no sólo está relacionada con aspectos tecnológicos, aun cuando van muy de la mano. Complementa la idea y abarca otros escenarios dentro de la organización como aquellos relacionados con la estrategia de mercadeo, modelo organizacional, práctica de negocios y aquellas áreas funcionales de quienes depende la manera de cómo la empresa se relaciona con los demás agentes del entorno.

## **Fuentes de innovación**

Drucker (1998) fue uno de los pioneros en establecer cuáles eran las fuentes de innovación de las organizaciones internacionales en su intento por sistematizar la administración de la innovación, planteando siete fuentes de innovación distribuidas alrededor de la empresa y dentro de la empresa misma, pues atribuye la falta de disciplina en la innovación al no tener consciencia de hacia dónde dirigir sus esfuerzos para iniciar el proceso de innovación. Y los considera como una serie de fuentes que pueden dar origen a un proceso de innovación, y no se restringe a las actividades de investigación y desarrollo (Formichella, 2005).

Dentro de los diferentes tipos de fuentes, Drucker (1998) define las fuentes de innovación por fuera de la organización como el conjunto de cambios demográficos, cambios de percepción y nuevos conocimientos. Al interior de ella las fuentes más importantes anotan los sucesos no esperados, las incongruencias, necesidades de los procesos y cambios en el mercado e industria.

Con más detalle, Formichella (2005) resalta en su estudio del trabajo de Drucker sobre las fuentes de innovación, que el nuevo conocimiento está marcado por un periodo largo de transformación para la convergencia del conocimiento, es decir, el llevar el conocimiento disponible hacia una aplicación concreta. Este nuevo conocimiento, está fuertemente ligado con los cambios externos que se surgen en el entorno social, filosófico, político e intelectual, que entregan una nueva percepción, significado y manera de comprender las ideas o base de conocimiento disponible.



Los cambios demográficos, asociados a las modificaciones de variables tales como cambios de tamaño, grupos de edad, composición, trabajo, nivel de educación y de ingresos, los cuales de manera individual pueden comportarse como apalancadores de la actividad creativa y desencadenar un nuevo proceso de innovación.

Con respecto a las fuentes internas a la organización, Drucker (1998) resalta inicialmente el factor inesperado el cual puede estar asociado a un evento exitoso, fracaso u otro acontecimiento. Para sacar provecho de esta fuente, Drucker (1998) destaca una alta capacidad del empresario para “indagar sobre lo que es necesario cambiar en la organización para asimilar lo que está ocurriendo y obtener de ello un beneficio”.

El factor incongruencia es otra fuente interna de innovación y está relacionada con no tratar de comprender las causas del no funcionamiento ideal de un procedimiento, producto u evento, sino más bien intentar en convertir esa incongruencia en una oportunidad (Formichella, 2005).

Finalmente, la necesidad del proceso es un factor que resalta más que aprovechar las eventualidades fortuitas de lo inesperado e incongruente, apegarse a la línea trazada de trabajo, las fuentes de innovación, identificadas por Drucker (1998) en su trabajo, son un listado conservador y útil no sólo para enfocar el proceso de innovación. Si no, que además indica, de manera explícita que no todas las innovaciones surgen de ideas brillantes. Estas grandes ideas, por su vaguedad y grado de generalización muchas veces no son implementadas y caen en el olvido. Por su parte, propone prestar especial cuidado al listado de fuentes expuestas anteriormente como conducta racional, las variables relacionadas tienen un impacto significativo dentro de la organización, pues

su estudio y análisis detallado indican la manera en que ésta concentrará sus esfuerzos para construir su oferta diferenciadora o propuesta de valor.

## **Modelos de innovación**

Las organizaciones internacionales ante la necesidad de aplicar procesos efectivos de innovación y tecnología han originado una amplia diversificación de comportamientos ante la cual algunos autores han planteado modelos de innovación empresarial que tratan de explicar la dinámica innovadora, sus elementos e interacciones, al interior de las organizaciones. Dichos modelos de ninguna manera buscan ser rígidos o absolutos; por lo contrario, tratan de proporcionar cierta flexibilidad dependiendo del tipo de sistema empresarial.

### **Modelo lineal**

Este modelo está caracterizado por la dependencia casi total con la investigación básica, con una carencia de retroalimentación efectiva entre sus componentes y con un comportamiento demasiado consecuente y poco realista entre sus elementos. Sin embargo, su aplicabilidad es muy útil en las organizaciones internacionales donde la tecnología está basada en el desarrollo científico interno y en una fuerte capacidad de recursos; entre las que se destacan: la industria farmacéutica, la industria de biotecnología y las dedicadas a la creación o desplazamiento de nuevas materias primas.

### **Modelo interactivo o Kline**

Como su nombre lo indica, es un modelo que captura la interacción y retroalimentación de información existente entre

sus elementos. Una de las características más importantes de este modelo es que no limita su operatividad a la dependencia de alguno de sus elementos; sino, que el proceso de innovación puede iniciarse indistintamente en la investigación básica, en el diseño, en la comercialización o en cualquiera de sus componentes lo cual deja de centrar el proceso solamente a la ciencia y le ofrece un papel protagónico a la organización empresarial. Este modelo demuestra que la ciencia no solamente está ceñida a crear, sino también a transformar. Por lo general, este modelo es más flexible y aplicable a cualquier tipo de empresa, ya que se puede ajustar a sus procesos productivos y a sus necesidades.

En el mundo empresarial, en la última década se ha fomentado dentro de los líderes organizacionales una nueva mentalidad mucho más abierta y colaborativa para desarrollar sus procesos, en la que para ser competitivo hay que tener en cuenta otros factores como la necesidad de ofrecer soluciones con un alto valor agregado, la revolución de internet y las redes sociales, así como la adaptación de diferentes soluciones para distintos entornos. Es decir, la innovación es abierta y ya no es cuestión de ofrecer una única respuesta a un determinado desafío, sino que variará en función del ambiente en el que se encuentra la empresa, los aliados con los que cuente y las relaciones con el entorno (Bernardo, 2014).

### **El modelo de innovación organizacional**

Según Daft (2005) se define como “la adopción de una idea o conducta nueva en la industria, mercado o ambiente en general de la organización” (p. 404)

Así mismo, el modelo de innovación organizacional, se traduce en el acogimiento de ideas o comportamientos novedosos

en las empresas, el cual posibilita dentro de su ambiente, el desarrollo o gestación de ideas dentro de la organización que modifican el entorno organizacional de los trabajadores en lo que se refiere a la forma de trabajo de los empleados, el impacto en su cultura organizacional y además la agilización de los procesos que denotan una ventaja positiva en el cumplimiento de tiempos así como la contribución a la eficiencia y la eficacia de la organización (Yoguel y Boscherini, 1996).

Es decir, los procesos de innovación organizacional se torna importantes siempre y cuando la gestión de este se ancle con la estrategia empresarial, si esta no se encuentra anclada se tornara difícil el manejo de este tipo de modelo, así mismo el conjunto de cambios que reúne, intenta agrupar actividades que anteriormente se encontraban aisladas y que en dicho punto de la gestión de los procesos organizativos podrían pasar desapercibidas o encontrarse no alineadas conforme a la gestión del cambio que en el momento compete.

En las organizaciones, hoy en día la innovación forma una parte crucial para la obtención de ventajas en el mercado sobre los competidores, es aquella forma de interactuar de manera distinta en el mercado con el fin de ofrecer productos o servicios diferenciadores y en el caso descrito hasta capacidades diferentes en el recurso humano de la empresa, por medio de la gestión de ambientes propicio para la gestación de ideas por parte de los empleados que coadyuven a la empresa no solo a ofrecer bienes o servicios innovadores sino a marcar una singularidad en el mercado donde la competencia queda irrelevante frente a la implementación de nuevos procesos de la empresa.

## **A modo de conclusión**

La correspondencia entre los negocios internacionales y su modelo de gestión permite la identificación del sistema de organización interna, así como acoplar el modelo de negocio que contempla la forma bajo la cual se crea valor para la organización internacional; de igual forma, se evidencia como la innovación se ubica como un elemento estratégico que propicia a la gestión de las organizaciones internacionales la debida capacidad de reinventar las modalidades de operación y generar resultados dinámicos que contribuyen a la eficiencia administrativa en los debidos procesos de planeación, organización, dirección y control.

De acuerdo a la exploración en la literatura pueden establecerse tres principales reflexiones: en primera instancia las formas de hacer negocios en las organizaciones internacionales se han orientado en gran parte a la generación de valor agregado mediante la continua reinención de los componentes del sistema, pero no a componentes específicos estructurales, sino puntualmente a factores claves del modelo que permitan la creación de valor y la interactividad entre los actores que integran el sistema; en este sentido puede afirmarse que la innovación está implícita en los momentos donde las organizaciones internacionales asumen y optan por reinventarse, ubicándose como una herramienta transversal que impacta sobre todos los elementos del modelo de negocio y de la gestión internacional.

También, la innovación ha representado gran interés para el desarrollo empresarial e incluso de las naciones, los modelos para su implantación han abarcado diferentes metodologías en el intento de generar el marco de conocimiento que permita a las organizaciones internacionales su apropiación y adaptación, como elemento agregado a este componente se destacaría la

asociatividad del concepto a la investigación y el desarrollo científico y tecnológico que facilita la gestión de innovaciones de gran impacto.

Finalmente, puede concluirse que la innovación al interior de los modelos de negocio facilita el proceso de reinención y cambio que permitan la mayor generación de valor mediante la dinámica de componentes y formas que constituyen el modelo, se requieren premisas y lecciones desde la perspectiva científica en aras de la integralidad de perspectiva en la arquitectura de los modelos de negocio internacionales y generar mayor impacto en los diferentes componentes e integrantes del mismo.

## Referencias bibliográficas

- Alvarado, L. y García, M. (2008). Características más relevantes del paradigma socio-crítico: su aplicación en investigaciones de educación. *SAPIENS* 9(2) pp. 187-202.
- Álvarez, C. (2009). Innovación, competitividad y nuevos modelos de negocio. *Cuadernos de investigación EPG*. pp. 1-15.
- Amar, P. y Diazgranados, J. (2006). Modelo de relación estado-mercado para el fomento de la innovación. *Investigación & Desarrollo* 14(1) pp. 200-225.
- Amar, P., Angulo, G., Ortega, M. y Quintero, J. D. (2006). El sistema de innovación del departamento del Atlántico: una mirada desde la cibernética organizacional. *Gerencia Tecnológica Informática* 5(12) pp. 55-62.
- Amit, R. y Zott, C. (2001). Valuecreation in e-Business. *Strategic Management Journal*. 22. pp. 493 – 520.
- Azoumana, K. (2013). Why Data warehouse & Business Intelligence at Universidad Simon Bolívar?. *Investigación e Innovación en Ingeniería* 1(1) pp. 45-49.
- Bernardo, A. (2014). ¿Qué modelos de innovación existen? Recuperado de: <http://blogthinkbig.com/modelos-de-innovacion/>.

- Casadesus-Masanell, R. y Ricart, J.E (2007). *Competing through business models*. Consultado desde IESE Business School, recuperado de: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0713-E.pdf>
- Daft, R. (2005). *Teoría y diseño organizacional. 8va edición*. México: Thomson.
- Del Campo, A. (2009). Ventaja competitiva en tiempos de crisis. *Revista líder empresarial*. Recuperado de: <http://www.liderempresarial.com/num173/7i.htm>
- Dorf, B. (Junio de 2015). *Mentor roles, responsibilities and challenges*. En J. Sandino (presidencia). Jornada de entrenamiento de Mentores AppsCo. Bogotá (Colombia).
- Dorf, B. y Blank, S. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-step Guide for Building a Great Company*. California: K&S Ranch Inc.
- Drucker, P. (1998). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*. 63(3). 67-72.
- Drucker, P. (2007). *The practice of management*. UK: Routledge.
- Etzkowitz, H. y Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy* (29) pp. 109-123.
- Fernández de Lucio, I. y Conesa, F. (1996). *Estructuras de interfaz en el sistema español de innovación: su papel en la difusión de tecnología*. Valencia (España): Ed. Universidad Politécnica de Valencia.
- Formichella, M. (2005). *La evolución del concepto de innovación y su relación con el desarrollo*. Disponible en: [http://www.fidamerica.cl/admin/docdescargas/centrodoc/centrodoc\\_1142.pdf](http://www.fidamerica.cl/admin/docdescargas/centrodoc/centrodoc_1142.pdf)
- Foster, R. (1987). *Innovación: la estrategia del triunfo*. Barcelona: Editorial Folio.
- Freeman, C. (1975). *La teoría económica de la innovación industrial*. Madrid: Alianza.
- Gee, S. (1981). *Technology transfer, innovation and international competitiveness*. Nueva York: Wiley&Sons.
- Goldratt, E. y Cox, J. (2010). *La meta, un proceso de mejora continua*.

- Buenos Aires: Editorial Granica.
- Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard Business Review*. pp. 1-11.
- Jofré, E. (2002). Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocio. *Seriegestión*. (35). pp. 1-43.
- Johnson, M., Christensen, C. y Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*. 86 (12). pp. 51-59
- López, O. (2014). *Creando una empresa de éxito: Claves para pasar de la idea a la empresa*. Create Space.
- Magretta, J. (2002). *Why business models matter*: Consultado desde Harvard Business Review, disponible en: <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>.
- Márquez, J. F. (2010). Innovación en modelos de negocio: la metodología de Osterwalder en la práctica. *MBA EAFIT*. (1). pp. 30-47.
- Melamed, E. (2015). Procesos administrativos en la fundamentación teórica de la gerencia del servicio al cliente. *Revista FACCEA* 5(2) pp. 118-131.
- Mendoza, J.M. (2000). *Innovación por lo alto: imaginación y acción en la empresa*. Bogotá: Asesores del 2000.
- Mendoza, J.M. (2005). Seis sigmas: Hacia la cumbre de la calidad. *Pensamiento & gestión*. (19). pp. 101-117.
- Montoya, A; Montoya, I y Castellanos, O. (2010). Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos. *Agronomía colombiana*. 28 (1). pp. 107-117.
- OCDE (2005). *Manual de Oslo, directrices para la recogida e interpretación de información*
- Ortiz, L. E. (2014). Análisis del sistema regional de ciencia, tecnología e innovación en el departamento del Atlántico-Colombia. *Desarrollo gerencial*. 4 (2). pp. 72-103.
- Osterwalder, A. (2007). *How to describe and improve your Business Model to Compete Better*. Melbourne: La Trobe University
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2013). *Generación de modelos de negocio*. España: Grupo Planeta.



- Peña, C., Soria, M. y Velázquez, L. (2012). *Gestión del cambio e innovación organizacional como factor de la responsabilidad social*. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Porter, M. (1991). *The competitive advantage of nations*. Nueva York: Free Press.
- Prieto, R., Emonet, P., García, J., & González, D. (2015). Cambio organizacional como estrategia de gestión en las empresas mixtas del sector petrolero. *Revista de Ciencias Sociales*, 21(3).
- Revilla, E. (1999). *Organización que aprende hacia la gestión del conocimiento*. Disponible en: [www.fcee.ulpgc.es/acede98/acede/mesa02/2\\_04c.htm](http://www.fcee.ulpgc.es/acede98/acede/mesa02/2_04c.htm)
- Sábato, J. y Botana, N. (1968). La ciencia y la tecnología en el desarrollo futuro de América latina. Recuperado de: [http://docs.politicasci.net/documents/Teoricos/Sabato\\_Botana.pdf](http://docs.politicasci.net/documents/Teoricos/Sabato_Botana.pdf)
- Schumpeter, J. (2010). *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper y Brothers.
- Schumpeter, J. A. (1989). *Economic theory and entrepreneurial history*. Cambridge: Harvard University Press.
- Stettinius, W., Doyle, J. y Colley, J. (2009). *Plan de negocio: como diseñarlo e implementarlo*. Barcelona: Editorial Profit.
- Stiglitz, J. (2002). *El malestar en la globalización*. Buenos Aires: Ed. Santillana.
- Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*. (12). pp. 115-133.
- Turner, S. y DeVaughn, S. (2008). *Net Value: How to Develop a Winning Value Proposition for Marketing in the Digital Culture*. San Francisco: Turner DeVaughn Network.
- Wilmot, W. y Carlson, C. (2006). *Innovation: the five disciplines for creating what customers want*. New York: Crown Publishing Group.
- Yoguel, G. y Boscherini, F. (1996). *La capacidad innovativa y el fortalecimiento de la competitividad de las firmas. El caso de*

*las pymes exportadoras argentinas*. Consultado desde la CEPAL, recuperado de: <http://goo.gl/47JRSr>

Zaltman, G., Duncan, R. y Holbek, J. (1973). *Innovations and Organizations*. New York: Wiley Editions.

Zott, C. y Amit, R. (2005). *Business model design and the performance of entrepreneurial firms*. INSEAD: Wharton University of Pennsylvania.